

ÄLTERE ARBEITNEHMER sind entgegen landläufiger Meinung bei entsprechender Ausbildung neuen Technologien gegenüber durchaus aufgeschlossen.



Vielfalt gegen die Einfalt

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, müssen heimische Unternehmen verstärkt ältere Arbeitnehmer, aber auch andere Gruppen wie junge Migranten ins Boot holen.

Von Michael Schmid

Ein Thema, das Konjunktur hat: Diversity Management ist in der jüngsten Zeit von einem exotischen Randthema zu einem bedeutenden Punkt auf der Management-Agenda geworden. Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Publikationen und konkreten Ratgebern soll Unternehmer und Manager bei der Umsetzung in ihrem Betrieb unterstützen. Preise, wie etwa die von der Wirtschaftskammer Wien vergebene Auszeichnung „DiversityCity“, holen Vorzeigunternehmen

vor den Vorhang und sollen für alle anderen einen zusätzlichen Anreiz für die Auseinandersetzung mit einer Kultur der Vielfalt schaffen.

Trotz der hohen Präsenz begleitet den Begriff in der öffentlichen Wahrnehmung aber immer noch eine gewisse Unschärfe. Klar, das Ganze hat was mit Initiativen gegen Diskriminierung zu tun. Ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern für die gleiche Arbeit ist wohl ein Fall für Diversity Management; und auch das Hinausdrängen älterer

Mitarbeiter aus dem Arbeitsprozess zählt in dieser Hinsicht wahrscheinlich nicht eben zu den Best Practices.

Doch was versteht man jetzt wirklich umfassend unter dem Begriff? Diversity steht jedenfalls für „soziale Vielfalt“. Die These: Unternehmen, die diese soziale Vielfalt, die es in der Gesellschaft gibt, auch in ihrer Beschäftigtenstruktur widerspiegeln und in ihre Aktivitäten integrieren, profitieren davon letztlich auch in geschäftlicher Hinsicht. Experten haben sechs Kerndimensionen

von Diversity definiert: Alter, Geschlecht, Menschen mit Behinderung, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit und Religion beziehungsweise Werthaltung. Und es geht bei Diversity Management nicht nur darum, Diskriminierung wegen dieser Faktoren zu verhindern, sondern um die aktive Wertschätzung von Unterschieden und das Verständnis von Vielfalt als Erfolgsfaktor im Unternehmen.

Demografischer Druck. Am präsentesten von allen Diversity-Dimensionen ist in der Praxis der Faktor Alter. Grund dafür ist das steigende Bewusstsein für die Folgen des demografischen Wandels: 2030 wird fast ein Drittel der Österreicher über 60 Jahre alt sein – und ein guter Teil von ihnen wird dann nicht mehr mit Erreichen dieses Alters in Pension gehen, sondern weiter im Arbeitsleben stehen. „Unternehmen, die ihre Personalstrategien und ihre Weiterbildungsschwerpunkte frühzeitig anpassen, können vom demografischen Wandel profitieren“, ist Karl Pisek, Kurator des WIFI Österreich, überzeugt. „Ältere Menschen werden als Kunden zunehmend wichtig. Und aus Untersuchungen wissen wir, dass sich ältere Kundschaft in vielen Fällen lieber von älteren Angestellten beraten lässt als von jüngeren“, so Pisek weiter.

Er kennt aber auch das Dilemma, das auftritt, wenn mit den neuen gesellschaftlichen Realitäten nicht auch neue Verhaltensmuster einhergehen. „Ab 45 Jahren geht die Weiterbildungsbeteiligung signifikant zurück, ab 55 Jahren ist sie kaum mehr vorhanden“, weiß Pisek



NEUERSCHEINUNG: „Vielfalt bringt's! Diversity Management für Kleinunternehmen“ von Günter Horniak und Mathias Cimzar; facultas.wuv 2012, 179 Seiten; 19,80 Euro

TRENDS 2013

Wie die Arbeitswelt der Zukunft zu gestalten ist

Die erfolgskritischen Faktoren des Diversity-Managements für 2013 und die Folgejahre.

1. Demografie. Künftige Abnahme der Anzahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter erzwingt verstärkte Einbindung von derzeit im Arbeitsleben noch unterrepräsentierten Gruppen.

2. Fachkräftenachwuchs. Probleme bei Schlüsselqualifikationen von Schulabgängern erschweren Unternehmen die Rekrutierung des erforderlichen Fachkräftenachwuchses und erfordern entsprechende Gegenstrategien.

3. Alterserwerbsquote. Altersstruktur in den Betrieben wandelt sich. Die Gruppe der über 45-Jährigen stellt ab 2015 die größte Anzahl der Mitarbeiter dar.

4. Lebenslange Weiterbildung. Mitarbeiter über 50 Jahre müssen verstärkt in die Weiterbildungsangebote eingebunden werden, um ihr Leistungspotenzial zu erhalten.

5. Arbeitsorganisation. Optimierung der Arbeitsorganisation für alle Altersgruppen ist Voraussetzung für gesunde Generationenbalance in der Belegschaft.

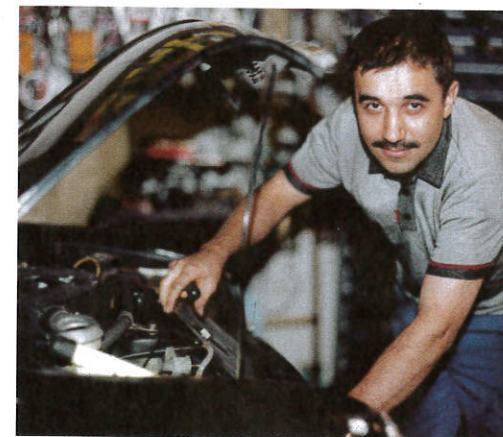
6. Gesundheitsmanagement. Betriebliche Gesundheitsvorsorge im Hinblick auf physische und psychische Belastungsfaktoren gewinnt an Bedeutung.

7. Einkommensgerechtigkeit. Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern müssen ab 2013 Einkommensbericht erstellen, um Einkommensunterschiede nach Geschlechtern transparent zu machen.

8. Vereinbarkeit. Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Teilzeit- und Karenzmodelle nützt Frauen und Männern und erhält Unternehmen wichtige Wissensressourcen, die sonst verloren gingen.

9. Migranten. Steigender Bedarf an Fachkräften kann nicht nur durch Zuwanderung, sondern auch durch Förderung des bildungsmäßigen und beruflichen Anschlusses der zweiten und dritten Migrantengeneration im Land gesichert werden.

10. Diskriminierungsverbot. Die Diskriminierung von Personen und Gruppen aufgrund von Behinderung, Geschlecht, Alter, sexueller oder religiöser Orientierung ist nicht nur verboten, sondern letztlich auch ein Wettbewerbsnachteil.



INTEGRATION von Zuwanderern der zweiten und dritten Generation in die Arbeitswelt ist die wirksamste Maßnahme gegen Fachkräftemangel.

um die aktuelle Situation, die verändert werden muss, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Dazu wird auch ein Umdenken im Management erforderlich sein: Der Alterungsprozess wird in der Regel immer noch mit der generellen Abnahme von Leistungsfähigkeit verbunden, obwohl wissenschaftlich erwiesen ist, dass das Leistungspotenzial Älterer weder besser noch schlechter, sondern schlicht anders ist als das jüngerer Mitarbeiter. Soziale Fähigkeiten wie strategisches Handeln, ganzheitliches Situationsverständnis, Urteilsfähigkeit, Besonnenheit, Verantwortungsbewusstsein und Gelassenheit nehmen im Alter zu. Genau diesen kommunikativen und sozialen Kompetenzen wird aber in der modernen Arbeitswelt im Gegensatz zu rein physischen Faktoren immer mehr Gewicht zukommen.

Nicht umsonst zählen gerade Produktionsunternehmen wie voestalpine, BMW und Bosch zu den Vorreitern bei Initiativen, die älteren Arbeitnehmern durch altersgerechte Arbeitsorganisation den längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. „Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit“, bestätigt Juhani Ilmarinen, ein finnischer Wissenschaftler und Berater, der das internationale vorbildliche Nationalprogramm seines Landes für ältere Arbeitnehmer mitgestaltet hat. Schon im eigenen Interesse sollten Unternehmen ihren älteren Mitarbeitern daher künftig statt eines Golden Handshakes besser ein Weiterbildungsprogramm anbieten.

„Vielfalt schafft Vorteile“

Karl Pisec, WIFI-Österreich-Kurator, über Diversity Management.

Von Michael Schmid

FORMAT: Warum ist Diversity Management so wichtig geworden?

Karl Pisec: Diversity – oder „soziale Vielfalt“ – schafft unzählige Vorteile, von denen Unternehmen sowie die gesamte Gesellschaft profitieren. Zu den Kerndimensionen gehören: Alter, Geschlecht, mit oder ohne Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion beziehungsweise Wertehaltung und ethnische Zugehörigkeit.

Die Dimension Alter ist vor allem in Hinblick auf die demografische Entwicklung in der Gesellschaft wichtig. 2030 wird fast ein Drittel der Österreicher über 60 Jahre alt sein. Unternehmen, die ihre Personalstrategien und ihre Weiterbildungsschwerpunkte frühzeitig anpassen, können vom demografischen Wandel profitieren. Denn auch ältere Menschen als Kunden werden zunehmend wichtig. Aus Untersuchungen weiß man, dass sich eine ältere Kundschaft in vielen Fällen lieber von älteren Angestellten beraten lässt als von jüngeren. Auch Fachkräftemangel spielt eine große Rolle. Der Schwierigkeit von Unternehmen, bestimmte Stellen zu besetzen stehen etwa 35.000 Drittstaatsangehörige, die sich jährlich in Österreich niederlassen, gegenüber. Als Weiterbildungsinstitut der Wirtschaft wollen wir diesen Zuwanderern jene Qualifikationen mitgeben, die sie für eine gelungene Integration brauchen.

Warum gibt es in der Praxis Probleme, Ältere länger in Beschäftigung zu halten?

Unsere Wirtschaftswelt ist vor allem von Dienstleistungs-, Wissens- und Informationsarbeit geprägt. Bei geschaffenen Voraussetzungen im Betrieb kann man in jedem Alter produktiv und effizient arbeiten. Die aktuelle makam-Studie 2012 zeigt, dass nur 17 Prozent der Unternehmen spezielle Weiterbildungsschwerpunkte für Ältere bieten. Wir müssen jetzt umdenken und Arbeitswelten für jedes Alter inklusive Weiterbildungsmöglichkeiten bieten. Das WIFI Unternehmensservice unterstützt das mit Publikationen wie „Generations-Balance im Unternehmen“ oder „Fit für den demografischen Wandel“, die kostenlos zur Verfügung stehen und nützliche Tipps bieten.



Zur Person. Karl Pisec, 45, ist Geschäftsführer des auf internationalen Handel fokussierten Familienunternehmens Pisec-Group und seit 2010 als Kurator des WIFI Österreich tätig. Der MBA-Absolvent der amerikanischen Thunderbird School of Global Management engagiert sich besonders für internationale Belange.

Nehmen ältere Mitarbeiter heute bereits stärker an Weiterbildung teil als früher?

Die Teilnahme an Weiterbildung ist offensichtlich eine Frage des Alters: Je älter, desto seltener bilden sich Menschen weiter. Das gilt für alle Länder Europas gleichermaßen, wobei landesspezifische Ausprägungen bestehen. Ganz deutlich wird: Ab 45 Jahren geht die Weiterbildungsbeteiligung signifikant zurück, ab 55 Jahren ist sie kaum mehr vorhanden.

Was wäre zu tun, um die Erwerbsquote bei den Älteren zu erhöhen?

Das Berufsleben wird in Zukunft durchschnittlich 40 bis 50 Jahre dauern. Die sogenannten „Best Ager“ werden zur wichtigsten Mitarbeitergruppe und auch zur größten Kundengruppe. Um das Potenzial älterer Mitarbeiter zu sichern und auszu-

bauen, müssen Unternehmen Arbeitsorganisationen für alle Altersgruppen optimieren. Die Bandbreite der Maßnahmen reicht von der Rekrutierung und Qualifizierung Älterer über Gesundheitsprävention bis zu innovativen Altersaustrittsmodellen als Anreize für längeres Arbeiten.

Was können Institutionen und Bildungsanbieter darüber hinaus beitragen?

Die Wirtschaftskammer Österreich hat gemeinsam mit Arbeitsmarktservice und Österreichischem Integrationsfonds mit dem erfolgreichen Programm „Mentoring für Migrant/innen“ bereits einen sehr wichtigen Schritt in die richtige Richtung unternommen: Heimische Mentoren unterstützen qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund bei der Eingliederung in den österreichischen Arbeitsmarkt oder beim Aufstieg in höherqualifizierte Positionen sowie bei Unternehmensgründungen.

Die Sprache ist wichtigste Voraussetzung für eine gelungene Integration. Im WIFI können Einwanderinnen und Einwanderer zum Beispiel in Deutsch-Integrationskursen ihre Sprachfertigkeiten auf das Niveau A2 des Europarat-Sprachenportfolios bringen.

Die Wirtschaft ist sich des Erfolgsfaktors Vielfalt also bewusst?

Bereits 2010 wurde von der Wirtschaftskammer die österreichische Charta der Vielfalt gestartet, welche von Unternehmen unterzeichnet werden kann. Dies ist eine Initiative zur Förderung der Wertschätzung gegenüber allen Mitgliedern der Gesellschaft. Unter den Erstunterzeichnern finden sich neben international tätigen Konzernen auch österreichische KMUs. Vielfalt in Unternehmen muss als Erfolgsfaktor verstanden und erkannt werden. Respekt und Wertschätzung sollen zu gelebten Werten werden.

Durch Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter kann die berufliche und gesellschaftliche Integration gefördert und eine Voraussetzung für lebensbegleitendes Lernen geschaffen werden.